経営者の最大の役割は旗印を掲げることである

二〇〇八（平成20）年のリーマン・ショックで売り上げが七分の一に落ち込んだとき、思索の果てにやったことは、「世界一の刃物メーカーに」という旗印を掲げることと、社員たちへの教育だった。過去四度の危機を乗り越えてきた経営者は、いかにしてピンチをチャンスに変えたのか――。

株式会社ファインテック
代表取締役社長 兼 最高技術責任者（CTO）　本木敏彦

尊敬する松下幸之助の言葉が心の支えに

ファインテックは、産業用刃物の製造を主に手掛けるメーカーである。かつては半導体用金型部品がメインで、本木敏彦社長によれば、「創業期には仕事の七割が電子部品、刃物は三割程度」だったという。それが刃物メーカーに特化したのは、リーマン・ショックの影響で仕事が激減し、最大の危機を迎えたことがきっかけだった。

「一番苦しかったのは二〇〇九（平成21）年の二月でした。単月で受注が七分の一に落ち込み、倒産も心によぎりました」

社員のリストラはせず、彼らと一緒に苦境を乗り切ろうと決意した。

「銀行から緊急の融資を受けて直近の支払いに充て、政府がリーマン・ショック対策として用意した『緊急雇用安定助成金』もしっかり活用しました」

その上で、本木社長は「そもそも、わが社の強みとは、存在意義とは何だろう？」と改めて考えたという。

「仕事が激減したということは、じっくり考える時間が取れる。そういう時だからこそ、経営者は普段できない思索をすべきだと思います」

そのとき何度も心に浮かんだのは、本木社長が経営者として最も尊敬する松下幸之助の、「不況またよし」という言葉だった。

「よし、私もこのピンチをチャンスに変えようと思いました」

思索の果てに導き出した結論が、刃物メーカーへの特化だった。

「刃物には、取引先と長いお付き合いができるというメリットがあります。消耗品なので、その刃物を使う工作機械が稼働している限り、受注も続くからです。それともう一つ、刃物を作る技術の高さこそがわが社の強みだと思ったので、その点をさらに強化していこうと考えたのです。そして、どうせやるなら刃物メーカーとして世界一を目指そうと考えて、そのことを内外に宣言しました。

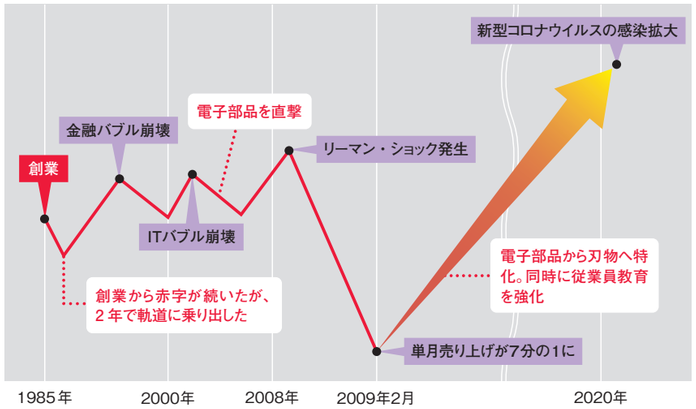
世界一を目指すという旗印を掲げたことで、私も明るくなれたし、社員たちも明るくなったのです。今の辛さがいつまで続くかわからない暗闇の中で、その旗印だけが希望の光になりました。経営者の最大の役割は旗印を掲げ、その旗を振り続けることなんだと、改めて思いましたね」

そこから、刃物の切断品質を上げるための闘いが始まった。今なら働き方改革で許されないような仕事ぶりで、開発を進めた。もちろん、社長が先頭に立って……。

その結果実現した刃物の切れ味は、髪の毛一本を縦に切るほどのもの。刃先の尖りをナノ（1ナノは10億分の1メートル）単位の精度でコントロールできるため、切断後にバリ（加工で生じた余分な部分）やクラック（割れ目）が出ない切断品質をつくり出せる。採用する企業にとっては、バリ取りなどの後工程が不要になるメリットがあるのだ。

一〇〇年に一度の危機といわれたリーマン・ショックを契機に、ファインテックは下請けとしての町工場から、取引先と対等なパートナーへと大きく転換を成し遂げた。

【ファインテックの成長曲線】



「将来のための勉強」が社員の心を明るくした

本木社長が打ったもう一つの手は、受注激減で空いた時間を社員教育に充てたこと。

「助成金の中に、社員に教育訓練を施すと、国が負担する制度があり、それを活用してみんなで勉強をしようと考えました」

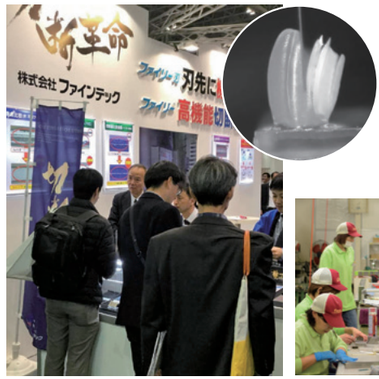
会社から車で三〇分ほどの職業能力開発促進センター（ポリテクセンター）に、毎日八〇～一〇〇名の社員を通わせた。仕事量の回復とともにセンターに通う社員も減っていったが、長い人は丸一年通った。仕事のない空き時間を漫然と過ごすのではなく、「将来のための勉強をするんだ」との思いが、社員たちの心を明るくした。

「その時期に学んだことは、CAD（コンピューター利用設計システム）が中心です。正社員のみならず、主婦のパートさんも通わせました。彼女たちはそれまでCADなんて学んだことはなかったわけです。しかし、そのときの学びが今、生きています。ものづくりは図面を読めないと始まりませんが、今では、うちはパートでも『図面を読む力』を持てるようになりました」

目指すべき旗印を掲げたことと、空いた時間を学びに活用したこと――この二つが、危機を乗り越える原動力になった。どん底の時期と比べたら、今や売り上げは約一〇倍になっている。

最大の危機を乗り越えた経験を振り返って、本木社長は「リーマン・ショックという危機があったからこそ、うちは下請けからメーカーに変われたのです」と言う。「リーマン・ショックの前と後では、社員の意識も変わりました。メーカーとしての供給責任が重くなるにつれ、誇りも生まれ、『仕事を通じて自分を磨こう』とする意識が生まれたのです。まさしく当社が掲げる理念の具現化です」

危機は真正面から乗り越えれば、会社を抜本改革するチャンスになるのだ。



「切断革命」と銘打った同社のブースには、その言葉にひきつけられて多くの来場者が集まる（写真は2019年のイベント出展時）

米粒を薄くスライスする様子。デモンストレーションを行うと、その精度の高さに口を開けて驚く人が続出するという

CADを学んだ女性たちが、今では同社を支える大きな戦力となっている

写真提供　株式会社ファインテック

会社概要
事業内容／産業用刃物製造　所在地／福岡県柳川市
創業／1985年　従業員数／267名